



GÖTEBORGS UNIVERSITET
SAMHÄLLSVETENSKAPLIGA FAKULTETEN

Transferering av arbetssätt

- En kvalitativ fallstudie om vilka utmaningar svenska organisationer möter internationellt**

Examensarbete för kandidatexamen i personalvetenskap 15 hp,

Frida Strömberg

Jenny Gundersen

Handledare: Ramsin Yakob

Juni, 2014

Sammanfattning

Examensarbete, kandidat: 15 hp

År: 2014

Handledare: Ramsin Yakob

Examinator: Petra Adolfsson

Studien fokuserar på vilka utmaningar svenska internationella organisationer har vid transferering av arbetssätt och personalpolitiska värden. Organisationer är allt mer internationella idag, vilket är möjligt tack vare dagens teknik och förbindelser. Det finns många påverkansfaktorer som ligger inom och utanför organisationers kontroll och detta får konsekvenser för hur utfallet av transfereringen av arbetssätt och personalpolitiska värden blir.

Studiens teori baseras på de svårigheter och utmaningar som kan finnas i transfereringsprocesser inom Multi National Corporations (MNCs) och olika strategier organisationer kan använda sig av. Det är svårt att hitta arbetssätt som passar alla inom organisationer internationellt och det argumenteras att kulturskillnader mellan länder är en av de största utmaningarna för MNCs står inför.

Syftet med studien var att undersöka vad i organisationers personalpolitik och arbetssätt som kan transfereras internationellt. Resultatet visade att detta fenomen är komplext och att organisationer har svårt att hantera transfereringsprocesser. Studien visar att centrala värden inom svenska internationella organisationers personalpolitik är medbestämmande och de anställdas påverkansmöjlighet, vilket tycks medföra positiva effekter för organisationer internationellt då dessa värden attraherar arbetskraft till organisationerna.

Nyckelord: HRM, Strategier, Transferering, och Personalpolitik

1. INLEDNING.....	1
1.2 PROBLEMATISERING	2
1.3 SYFTE	3
1.4 FRÅGESTÄLLNINGAR	3
1.5 AVGRÄNSNINGAR.....	3
2. TEORETISK REFERENSRAM	4
2.1 STRATEGIER OCH TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	4
2.1.1 HRM-strategier	4
2.1.2 Nätverk	5
2.1.3 Företagskultur.....	5
2.1.4 Employer Branding	6
2.2 TRANSFERERING AV ARBETSSÄTT.....	6
2.2.1 Utfall av transferering.....	6
2.2.2 Påverkansfaktorer vid transferering	7
2.3 SAMMANFATTNING AV TEORI	9
3. METOD.....	10
3.1 HERMENEUTIK.....	10
3.2 KVALITATIV METOD	11
3.3 ABDUKTION.....	11
3.4 FORSKNINGSDSIGN	11
3.4.1 Fallstudie.....	11
3.4.2 Organisationerna	12
3.4.3 Urval.....	12
3.5 METOD FÖR DATAINSAMLING	13
3.5.1 Primärdata	13
3.5.2 Intervjuer.....	13
3.6 TEMATISK ANALYS	14
3.7 METODDISKUSSION	15
3.7.1 Forskningsetik.....	15
3.7.2 Validitet	15
3.7.3 Reliabilitet	16
3.7.4 Metodkritik	16
4. EMPIRISKT RESULTAT	17
4.1 STRATEGIER	17
4.2 PERSONALPOLITIK	18
4.3 TRANSFERERING AV ARBETSSÄTT.....	20
4.4 PÅVERKANSAFAKTORER VID TRANSFERERING	23
5. ANALYS AV EMPIRISKT RESULTAT	26
5.1 STRATEGIER	26
5.2 PERSONALPOLITIK	27
5.3 TRANSFERERING AV ARBETSSÄTT.....	28
5.4 PÅVERKANSAFAKTORER VID TRANSFERERING	28
6. DISKUSSION OCH SLUTSATS.....	29
6.1 DISKUSSION.....	30
6.2 SLUTSATSER	32
7. REFERENSER.....	34
8. BILAGA 1	38

1. Inledning

Vi kommer i detta första kapitel presentera bakgrunden till uppsatsen och varför problemet kan anses viktigt. Därefter presenteras syftet som mynnar ut i de frågeställningar vi önskar besvara.

Allt fler organisationer väljer att internationalisera och anledningarna till detta kan enligt Castell (2000) vara många. Orsakerna kan bero av nya marknader med reducerade kostnader, snabbt växande internationella förbindelser och mer global konkurrenskraftig arbetskraft (Briscoe, Schuler & Tarque, 2012; Castell, 2000; Scholte, 2005).

Under det senaste århundradet har personalfunktionen utvecklats och idag har Human Resources Management (HRM) blivit en allt mer strategisk funktion (Granberg, 2011). Detta har lett till att HRM många gånger blivit en naturlig del i en organisations ledningsgrupp (Myloni, Harzing & Mirza, 2004). Arbetet med HRM innebär all hantering gällande personalfrågorna inom en organisation (Nilsson, Wallo, Rönnqvist & Davidsson, 2011). Detta innebär rekrytering av ny personal, ta hand om och utveckla befintlig personal i verksamheten och hantera de medarbetare som av olika anledningar lämnar organisationen (Wallo et al. 2011; Granberg, 2011). Hur organisationerna handskas med personalfrågor grundar sig i personalpolitiken, det vill säga de uttryckta värderingar, principer och övergripande mål som organisationen har inom HRM-området (Granberg, 2011).

Den svenska personalpolitiken har under lång tid präglats av den svenska modellen, utan statligt ingripande, där arbetstagarnas medbestämmande varit en stor del (Granberg, 2011). Genom lagen om medbestämmande har arbetstagaren rätt att vara organiserad genom facklig verksamhet, samt att arbetsgivaren är skyldig att förhandla med facket när det skall ske en större förändring inom verksamheten (Glavå 2011). Detta personalarbete har under lång tid präglat den svenska arbetsmarknaden, världen blir dock allt mer internationell, vilket kräver nya arbetssätt (Scholte, 2005 och Briscoe et al. 2012). I denna uppsats är arbetssätt ett sammanfattande begrepp bestående av processer, metoder och tillvägagångssätt som organisationer använder sig av i det dagliga och det strategiska arbetet. Detta kan innebära allt från rekryteringsprocess till hur organisationer kommunicerar mellan huvudkontor och dotterbolag.

International Human Resource Management (IHRM) handlar om det internationella personalarbetet (Briscoe et al. 2012). Organisationer expanderar i en allt högre takt mot en internationell marknad, där landets gränser inte längre definierar en organisations gränser (Ibid.). Scholte (2005) beskriver att det inte längre finns en värld som är uppdelad i regioner och länder. Geografiska avstånd, som tidigare har begränsat möjligheten till kommunikation, har idag underlättats med hjälp av mer välutvecklade förbindelser (Ibid.). Den tekniska utrustning som organisationer har tillgång till, medför att medarbetare oavsett geografiskt avstånd kan medverka simultant vid möten och ta del av information omedelbart (Briscoe et al. 2012). Bättre infrastruktur och snabbare förbindelser gör det möjligt för medarbetare att enklare ta sig till olika destinationer där organisationen finns etablerad (Castell, 2000).

1.2 Problematisering

När organisationer agerar på en internationell marknad, är frågan hur organisationen går tillväga för att hantera och bevara personalpolitiken och arbetssätten. Det finns en problematik för organisationer att bevara dessa värden, då kulturskillnader kan vara stora och innebära hinder för organisationerna. Myloni et al. (2004) argumenterar för att landspecifika kulturskillnader är en utmaning för internationella organisationer. Vi identifierar även en problematik i hur svenska internationella organisationer kan transferera arbetssätt och personalpolitik mellan huvudkontor och dotterbolag. Att transferera arbetssätt innebär att koppla loss rutiner hos avsändarens sammanhang och återupprätta dessa i mottagarens (Björkman & Lervik, 2007). Problematiken ser vi vidare blir ifall det ens är lönsamt med transferering av huvudkontorets värden och arbetssätt. Björkman och Lervik (2007) beskriver utmaningar i transfereringsprocesser och att det kan vara svårt för organisationer att transferera mellan enheterna. Organisationer som agerar på en internationell marknad, behöver inte enbart förhålla sig till hemlandet utan även de värdländer som organisationen verkar i (Myloni et al. 2004).

Utmaningar som lyfts i litteraturen kring internationalisering av verksamheter, där HRM är ett stort område, är vilken HRM-strategi organisationer väljer. Briscoe et al. (2012) menar att organisationer måste ta ställning till huruvida de vill standardisera arbetssätt från huvudkontoret eller låta dotterbolag utforma egna arbetssätt (Briscoe et al. 2012). Problematiken för organisationer är därmed bland annat hur väl de skall anpassa sig lokalt till värdlandet där de verkar. De landspecifika kulturskillnader som Myloni et al. (2004) beskriver påverkar vilken form av HRM-strategier organisationer kan välja att implementera.

Organisationerna måste även ta ställning till om de skall använda sig av en centraliserad eller decentraliserad HRM-funktion (Briscoe et al. 2012). Problematiken kan vara att försöka hitta en balans mellan det integrerade HRM-arbetet och det lokala ansvarstagandet, där det finns en möjlighet för organisationen att anpassa sina arbetssätt (Myloni et al. 2004).

När ett företag transfererar arbetssätt finns det många faktorer som påverkar om processen kommer att lyckas, bland annat värdlandets kultur, lagar, kommunikationsvägar, samt förhållandet mellan dotterbolagen och huvudkontoret (Björkman & Lervik, 2007). Författarna förklarar att företagen inte bara kan fokusera på en faktor i transfereringsprocessen utan måste se på ett långsiktigt plan eftersom alla faktorer samspelar med varandra. Det är en komplex process att transferera arbetssätt, vi ställer oss frågan om det finns möjlighet för svenska verksamheter att bevara arbetssätten och personalpolitiken i en internationell miljö?

1.3 Syfte

Vårt syfte är att undersöka vad i organisationers personalpolitik och arbetssätt som kan transfereras till en internationell marknad. Vidare vill vi undersöka vilka utmaningar detta innebär, då svenska organisationer internationaliserar i allt högre utsträckning.

1.4 Frågeställningar

Med bakgrund av att det blir mer problematiskt för svenska organisationers personalpolitiska värden och arbetssätt som skall möta andra kulturer, har vi valt att fokusera på följande två frågeställningar:

- Vilka arbetssätt och personalpolitiska värden kan svenska organisationer transferera till en internationell marknad?
- Vad i de personalpolitiska värdena och arbetssätten gör dem värda att transferera?

1.5 Avgränsningar

Vi har valt att inte lägga för stort fokus på företagskultur och ledarskap. Vi är dock medvetna om att dessa områden är viktiga för transferering av arbetssätt och personalpolitiska värden, men då studien är begränsad gjordes dessa avgränsningar.

2. Teoretisk referensram

I teoriavsnittet kommer vi att presentera forskning för transferering av arbetssätt. För att skapa förståelse inleds detta kapitel med presentationer av övergripande internationella strategier för att sedan gå över till utfall av transfereringar och faktorer som kan påverka transfereringsprocessen. Kapitlet avslutas med en sammanfattning av teorin.

2.1 Strategier och tillvägagångssätt

Valet av HRM-strategier för organisationer är viktigt gällande huruvida relationen mellan dotterbolag och huvudkontor skall se ut. Nedan presenteras olika strategier och tillvägagångssätt som organisationer bör ta ställning till.

2.1.1 HRM-strategier

Organisationer har en tuff utmaning framför sig gällande behovet att verka över nationella gränser under 2000-talet (Brewster, Sparrow & Harris, 2005). HRM blir en allt mer strategisk del av verksamheter (Myloni et al, 2004). Brewster et al. (2005), beskriver att då dagens påtryckningar genom den internationella integreringen i värdländer och de lokala skillnader som finns, blir en välutvecklad HRM-strategi en konkurrensfördel för organisationerna.

Myloni et al. (2004) förklarar att Multi National Corporations (MNCs) har benägenhet för att använda sig av hybrida HRM-strategier. Hybrida strategier tenderar att skapa spänningar och motsägelser, men det har samtidigt som syfte att maximera involverandet av strategin på flera nivåer inom organisationen (Truss, 2008). Med detta blir HRM-strategierna mer anpassningsbara då organisationen kan använda sig av de strategier som bäst lämpar sig till lokala förhållanden (Myloni et al. 2004). Det finns olika HRM-strategier som MNCs kan använda sig av. Den autonoma HRM-strategin innebär att dotterbolaget själva tar beslut inom arbetssätten (Briscoe et al. 2012). Björkman och Lervik (2007) menar att med ett autonomt dotterbolag finns det större möjlighet till anpassning av arbetssätt, då dotterbolaget är mindre integrerat med huvudkontoret. Tidigare studier gällande autonoma dotterbolag visar emellertid att sambandet mellan huvudkontor och dotterbolag inte är helt okomplicerat (Picard, 1977; Gates & Egelhoff, 1986).

Receptiva HRM-strategier beskrivs som strategier där varje enskilt dotterbolag har en nära relation till huvudkontoret (Briscoe et al. 2012). Detta innebär att organisationen har en hög

grad av integrering med en centraliserad HRM-funktion, dotterbolagen har med denna strategi mindre frihet att anpassa arbetssätten till värdlandet där dotterbolaget verkar (Björkman & Lervik, 2007). Graden av integrering med organisationens huvudkontor, avgör hur effektivt organisationen kan uppfylla mål och kriterier för dotterbolaget, samt hur stor påverkansmöjlighet huvudkontoret har i dotterbolagets verksamhet (Ibid.). En Aktiv HRM-strategi innebär att organisationen har en hög integrering med dotterbolaget, samtidigt som dotterbolaget är autonomt med större lokalt ansvarstagande och möjlighet till anpassning (Briscoe et al. 2012). Tidigare studier av Hedlund (1984) visar att svenska MNCs tenderar att använda sig av en organisationsstruktur som innebär att dotterbolagen rapporterar till huvudkontoret samtidigt som dotterbolagen är autonoma.

Förutom de strategier som internationella organisationer kan välja, finns även andra viktiga delar att ta hänsyn till. Vi lyfter nedan tre andra aspekter som svenska internationella organisationer kan komma att hantera i sitt HRM-arbete.

2.1.2 Nätverk

Castell (2000) argumenterar för att vi lever i ett nätverkssamhälle där vi bygger våra sociala strukturer kring kommunikation- och informationsteknologier. Genom internationella förbindelser via välutvecklad teknik, kan vi med hög kvalitet kommunicera omedelbart och parallellt oavsett geografiskt avstånd Scholte (2005). Brewster et al. (2005) hävdar att internationellt nätverkande alltid har varit en viktig del inom HRM. Författarna menar vidare att nätverk är nödvändigt för organisationer, då det finns större möjligheter för verksamheten att gå fortare framåt vid förändringar om de har ett etablerat internationellt nätverk. Genom ett utvecklat internationellt nätverk diskuterar författarna att organisationer kan producera mer högkvalitativa HRM-tjänster och leverera bättre affärsfokus.

2.1.3 Företagskultur

Företagskultur inom organisationer beskrivs som olika nivåer, vilka innehåller värden och normer som guidar en organisation allt eftersom nya problem och situationer uppstår (Schur, Kruse & Blanck, 2005). Tellis, Prabhu & Chandy (2009) har definierat företagskultur som de attityder och metoder som utgör kärnan i organisationer. Det finns dock mångtydiga definitioner på vad det innebär med företagskultur, vilket kan vara svårt när forskare pratar om liknande begrepp, men med olika innebörd (Granberg, 2011; Alvesson & Sveningsson, 2008). Alvesson och Sveningsson (2008) argumenterar att företagskulturen innefattar många

dimensioner, allt från organisationsstrukturen till de verktyg som används, dock tror författarna inte att chefer tänker på dessa dimensioner när de talar om företagskultur, utan ger kulturen dess breda betydelse gällande de ”mjuka” värden organisationer har.

2.1.4 Employer Branding

Employer Branding blir en allt mer viktig del i HRM-arbetet och fungerar som marknadsföring för organisationer (Edwards, 2010). Om en organisation har ett starkt varumärke, attraherar det i större grad mer potentiell arbetskraft (Davies, 2008). Edwards (2010) argumenterar för att employer branding därmed blir ett mycket viktigt innehåll i HRM-utövarens verktygslåda. Organisationers framgång beror av arbetsstyrkans kompetens som klarar av att möta dagens utmaningar i föränderligt organisationsklimat (Chabra & Sharma, 2014). Författarna menar att utmaningarna för organisationerna handlar om att attrahera talang, som i dagens läge är en bristvara. I denna aspekt kan attraktion av medarbetare till internationella organisationer ses som en utmaning och även ses som ett verktyg för hur HRM-funktionen skall kunna hantera dagens krav från marknaden.

2.2 Transferering av arbetssätt

Denna del i kapitlet ger en djupare förståelse och en mer holistisk bild över vad transferering innebär för MNCs internationellt. Nedan presenteras olika påverkansfaktorer som ligger både inom och utom organisationers kontroll.

2.2.1 Utfall av transferering

Björkman och Lervik (2007) har utvecklat en modell över påverkansfaktorer som visar att det finns olika dimensioner som utfallet av transfereringar kan utmynna i. Dessa är: implementering, internalisering och integrering.

När en metod *implementerats* syftar det till de empiriskt observerbara beteenden som utgör mottagandet av den överförda metoden (Björkman & Lervik, 2007). Det innebär alltså i vilken utsträckning som dotterbolaget följer de riktlinjer som utgått från huvudkontoret (Kostova, 1999). *Internalisering* avser hur väl de externa reglerna har blivit internaliserade (Björkman & Lervik, 2007). Tidigare studier visar att viljan och förmågan att ta emot och skicka information mellan avsändare och mottagare har varit svårt, det handlar här om dotterbolagens och huvudkontorets vilja att dela med sig och sprida kunskap mellan enheter (Björkman, Barner-Rasmussen & Li, 2004). När externa reglerna tas för givet och accepteras

av de anställda, samt när de anställda ser värdet i att använda dessa arbetssätt som transfereras, kan arbetssättet anses internaliserat (Björkman & Lervik, 2007). För en lyckad överföring krävs därmed att mottagarna i dotterbolagen ser arbetssätten som värdefulla (Kostova 1999). Om inte dotterbolaget ser värdet i den information som transfereras, kommer troligen internaliseringen av den att misslyckas (Björkman et al. 2004). *Integrering* avser i vilken grad som det transfererade arbetssättet är ihopkopplat med dotterbolagets existerande verksamhetsrutiner och arbetssätt (Björkman & Lervik, 2007). Kostova (1999) argumenterar att ju högre grad av internalisering desto större är möjligheterna för integrering, ju mer arbetssättet används och tas för given av de anställda desto större är chansen för integrering.

2.2.2 Påverkansfaktorer vid transferering

Det finns en mycket litteratur gällande påverkansfaktorer vid transferering där tidigare studier har visat att transferering mellan enheter är svårt inom MNCs (Zander & Kogut, 1995; Szulanski, 2000). Faktorer som påverkar en transferering är bland annat vilken internationell strategi organisationen använder (Kostova & Roth, 2002), hur chefer och ledning hanterar transfereringen (Roth & O'Donnell, 1996), språk och förtroende mellan dotterbolag och huvudkontor (Tsai & Goshal, 1998), kulturskillnader mellan länder (Myloni et al. 2004) samt hur organisationerna förankrar det nya arbetssättet hos medarbetarna (Kostova, 1999). Dessa påverkansfaktorer utvecklas nedan, tillsammans med andra faktorer som kan komma att påverka transferering inom MNCs.

Vilken internationell strategi huvudkontoret har gällande sina dotterbolag påverkar hur väl dotterbolagen tar till sig nya direktiv och arbetssätt (Björkman & Lervik, 2007). Författarna menar på, att om ett dotterbolag är autonomt gällande deras beslutsfattande tenderar de i lägre grad att ta till sig nya initiativ från huvudkontoret. Ett dotterbolag med låg grad av autonomi kan känna ett tvång att implementera huvudkontorets beslut, då de inte har möjlighet till påverkan (Kostova & Roth, 2002). Författarna argumenterar för att även om det är möjligt att tvinga dotterbolaget att implementera de nya arbetssätten så går det inte att tvinga de anställda att internalisera och integrera dessa med deras befintliga arbetssätt.

Björkman och Lervik (2007) menar på, att dotterbolagens chefer och ledning påverkar implementering av nya arbetssätt. Tidigare forskning av Roth och O'Donnell (1996) visar även att chefer och ledning har möjlighet att påverka utfallet av transfereringar. Författarna

åsyftar att en rörlig ersättningsnivå för chefer och ledning kan fungera som stimulator, då de i högre grad tenderar att förverkliga de resultat och mål som huvudkontoret avsett.

Tsai och Ghoshal (1998), presenterade empirisk forskning som lade grunden för områden inom socialt kapital för MNCs och deras dotterbolag. De argumenterar i sin forskning att ett gemensamt språk och förtroende mellan enheterna underlättar kunskapsutbyte. Björkman och Lervik (2007) styrker detta och argumenterar att med hjälp av delade tankesätt och språk kan dotterbolagen förstå värdet i de nya metoderna och lättare integrera och assimilera dem i verksamheten. Även Kostova och Roth (2002) påvisar i sin studie att om dotterbolagen har högt förtroende för huvudkontoret, kan det skapa en uppfattning att de nya arbetssätten är effektiva och minskar därmed risken att transfereringen stannar vid implementering. Författarna menar vidare att hur väl ett dotterbolag identifierar sig med huvudkontoret har en stark grund i hur de anställda accepterar organisationens värden och mål.

Myloni et al. (2004) menar att en av de största påverkansfaktorerna vid transferering av arbetssätt är värdlandets kultur som kan begränsa organisationers möjlighet att transferera arbetssätt och påverkar även valet av HRM-strategi. Tidigare forskning ger belägg för att MNCs dotterbolag anpassar sig till den nationella miljön till en viss grad (Schuler & Rogovsky, 1998). Kultur är bland annat det som skiljer organisationer och länder åt (Dickson, Castaño, Magomaeva & Den Hartong, 2012). Kultur kännetecknas oftast av de människor som tillhör den och tidigare studier har påvisat att det finns tvärkulturella skillnader länder emellan (Schuler & Rogovsky, 1998).

Kostova (1999) argumenterar att transferering sker i en mångfacetterad kontext och att framgången för att transfereringen skall lyckas påverkas av miljön där dotterbolagen verkar. Arbetssätten behöver förankras i dotterbolaget och den kontextuella miljön påverkar hur utfallet blir (Kostova, 1999). Newburry (2001) menar vidare att denna förankring innebär de band som dotterbolagen har till den lokala miljön och påvisar hur viktiga dessa band är för att få legitimitet i värdlandet. Många av de arbetssätt som organisationer önskar transferera bygger på grundläggande antaganden och värden av den nationella kulturen som organisationen är förankrad i (Kostova, 1999).

Myloni et al. (2004) diskuterar begreppet isomorfism som handlar om hur organisationer som verkar inom samma institutionella miljö allt mer efterliknar varandra gällande hur de är

organiserade och bedriver verksamheten. Isomorfism blir då en aspekt som kommer att påverka transfereringen av arbetssätt från huvudkontoret då dotterbolagen ibland inte arbetar på samma sätt som huvudkontoret. Myloni et al. (2004) diskuterar vidare gällande formella institutioner och beskriver att organisationer som har ett tillåtande ramverk blir mindre begränsade när de skall applicera värdlandets metoder. Tidigare forskning påvisar att när institutionerna är sammanhängande och mer integrerade i verksamheten är det mer sannolikt att MNCs behöver anpassa sig till de lokala arbetssätten (Gooderham, Nordhaug & Ringdal, 1999). Ett starkt tryck från värdlandet på MNCs dotterbolag är landets regelverk, detta kan begränsa transfereringen av huvudkontorets arbetssätt till dotterbolaget (Myloni et al. 2004). När dotterbolaget ställs mellan miljön i värdlandet samtidigt som enheterna konfronteras med press från huvudkontoret att anpassas till organisationens institutionella kontext och organisationsbaserade strukturer uppstår en form av institutionell dualitet – värdlandet vs organisationen (Ibid.). Kostova och Roth (2002) menar att huvudkontorets önskemål om anpassning kan uppfattas som en extern påverkan om det går emot lagar och regler i dotterbolagets hemland. Det förväntas att dotterbolagen skall ta efter de lokala organisationerna. Dock argumenterar Kostova och Roth (2002) att om en organisations varumärke anses starkt känner dotterbolaget inte lika hög press att anpassas till den lokala miljön, då dotterbolaget blir mindre beroende av värdlandet.

Dotterbolagens nöjdhet med befintliga arbetssätt kommer med stor sannolikhet påverka hur de uppfattar och tolkar nya förslag från huvudkontoret (Björkman & Lervik, 2007). Författarna menar att om dotterbolagen är nöjda med befintliga arbetssätt kommer de med all säkerhet inte implementera de nya rutinerna i sin enhet. Dotterbolagens interna förmåga att ta emot de nya arbetssätten framgångsrikt, beskriver författarna även påverkar transfereringen. Ett dotterbolag med hög förmåga, det vill säga dotterbolagens kunskap att ta till sig nya direktiv, påverkar även deras benägenhet att effektivt ta till vara och tillgodogöra sig de nya metoderna inom organisationen (Björkman & Lervik, 2007).

2.3 Sammanfattning av teori

Nedan presenteras en kort sammanfattning av de mest centrala delarna i teorin.

Teorin har påvisat att det finns olika HRM-strategier organisationer kan använda sig av och valet av dessa strategier påverkar vilket förhållande huvudkontoret och dotterbolaget. Genom en centraliserad strategi kommer direktiven till största del från huvudkontoret medan en

decentraliserad strategi innebär att dotterbolagen i hög grad styr verksamheten lokalt. En välutvecklad decentraliserad HRM-strategi kan vara till konkurrensfördel för organisationer, då dotterbolagen enklare kan möta värdlandets externa påtryckningar. Genom internationella nätverk kan organisationer gå fortare framåt vid förändringar, organisationen kan ta del av ny information samt dela information på ett effektivt sätt. *Employer Branding* har visat sig viktigt då organisationer behöver attrahera kompetent arbetskraft. Teorin nämner att dotterbolagen kan ta till sig transfereringar i olika hög grad. Hur transfereringen ter sig beror av olika påverkansfaktorer internt inom organisationen samt externa faktorer som ligger utom organisationens kontroll.

3. METOD

Metodkapitlet beskriver den forskningsprocess och de metoder vi använt, för att nå slutresultatet. Vi motiverar metoderna för att ge läsaren en klar uppfattning om hur data samlats in och analyserats. Kapitlet ger även en förklaring över vårt vetenskapliga ställningstagande och en djupare förståelse för hur studien genomfördes. Vi kommer avslutningsvis att föra en metoddiskussion där vi kritiskt granskar metoden och förklarar vårt etiska ställningstagande.

3.1 Hermeneutik

I studien har vi genomfört intervjuer, där språket varit centralt. Det är genom respondenters uppfattningar och tolkningar inom området HRM som lagt grunden för undersökningen. Det är viktigt för oss att belysa respondenternas uppfattningar av detta fenomen, med hjälp av deras svar har vi analyserat resultatet. Vi har tillsammans med hjälp av respondenterna, sökt svar på fenomenet HRM i svenska internationella organisationer, och deras uppfattning av hur detta kan transfereras till en internationell marknad. Tolkning av de svar vi fått utgör en viktig grund, därför har vi ett hermeneutiskt perspektiv som utgångspunkt.

Hermeneutik är en vetenskapsfilosofi där tolkning och förståelse för grundbetingelserna av mänsklig existens är centralt (Alvesson & Sköldberg, 2008). Patel och Davidsson (2003, s. 29) beskriver hermeneutiken på följande sätt: "Hermeneutikern menar istället att det går att förstå andra människor och vår egen livssituation genom att tolka hur mänskligt liv, existens, kommer till uttryck i det talade och skrivna språket samt i människors handlingar och i mänskliga livsytytringar". Författarna menar att förförståelsen gällande tankar, intryck, känslor och den kunskap forskare har, inte behöver ses som ett hinder utan kan ses som en tillgång i

tolkningen av respondenternas svar. Förförståelsen som vi har haft inom HRM-området genom vår utbildning inom personalvetenskap är därmed en tillgång för oss när vi tolkat respondenternas svar. Utan denna förståelse för svaren hade vi inte kunnat skapa mening i det som sagts och därmed skulle tolkningen av resultatet blivit bristfällig. I undersökningen har vi gått igenom empiri vi samlat genom intervjuer, tolkat och förstått respondenternas upplevelser.

3.2 Kvalitativ Metod

Kvalitativ forskningsmetod innebär att forskaren söker svar genom att ställa frågor, där tonvikten ligger i orden som sägs (Bryman, 2011). För att få svar på frågorna har vi använt oss av intervjuer för att skapa mening för det undersökta fenomenet.

3.3 Abduktion

Alvesson och Sköldberg (2008) menar att fallstudier oftast har en abduktiv forskningsansats, vilket har influenser från både deduktion och induktion. Författarna skriver att forskaren under studiens gång kan utveckla empiriska tillämpningsområden samt ändra och förfinas teorin. Under studiens gång har vi växlat mellan empiri och teori. Från början hade vi större fokus på transferering av processer och metoder inom svenska internationella organisationer. Efter att ha studerat resultatet, kom vi fram till att processer och metoder beskrivs i termer av arbetssätt och därmed har benämningen sammanfattas till detta begrepp. Utifrån dessa aspekter anser vi att studien har en abduktiv forskningsansats. Enligt hermeneutiken innebär abduktion, tolkning av fakta som vi redan har en viss förförståelse om (Alvesson & Sköldberg, 2008). Studiens perspektiv bygger på hermeneutiken och den förförståelse vi har inom HRM-området. Detta har gjort att en abduktiv ansats gett oss möjlighet till ännu större förståelse för transferering av arbetssätt och de utmaningar som svenska internationella organisationer har.

3.4 Forskningsdesign

Detta är ramen för insamling av data. De metoder vi använt speglar de val som gjorts i studien, designen utgör strukturen för undersökningen.

3.4.1 Fallstudie

Forskare använder sig av fallstudier då den tillåter holistiska och meningsfulla egenskaper på verkliga händelser (Yin, 2003). Bryman (2011) menar att det som skiljer en fallstudie från andra tillvägagångssätt är att forskaren oftast vill belysa unika drag hos ett typiskt fall. Yin

(2003) argumenterar att valet av fallstudie blir ifall forskaren medvetet vill täcka kontextuella förhållanden och tror att detta är relevant för det fenomen som studeras. Vi sökte svar och ville få en djupare förståelse inom området transferering av arbetssätt och personalpolitiska värden inom svenska internationella organisationer. Utifrån definitionen ovan, gällande vad en fallstudie innebär, tyckte vi att den studie som vi genomfört hamnar inom ramarna för vad en fallstudie är. Fallstudien grundar sig på genomförda intervjuer med hjälp av två organisationer.

3.4.2 Organisationerna

Organisationer som använts i fallstudien är båda vinstdrivande. De skiljer sig åt i storlek, antal anställda och typ av verksamhet. Gemensamt är att de båda organisationerna verkar internationellt. Organisation A, verkar inom detaljhandeln och har under 2000-talet internationaliserat utanför Norden och Europa och har några tusen anställda. Organisation B, verkar inom industrin och har under flera årtionden varit verksamma på en internationell marknad världen över och uppmäter tiotusentals anställda. Organisationerna är anonyma då det inte är organisationerna i sig vi valt att studera utan fenomenet, transferering av arbetssätt och personalpolitiska värden inom svenska internationella organisationer. Organisation A fick vi kontakt med genom deras monter under en företagsmessa för studenter hösten 2013. Vi hade dialog med en HR-strateg som hjälpte oss att utveckla ett intressant område, transferering av arbetssätt i svenska internationella organisationer. Därför föll valet på att ta hjälp av två organisationer verksamma på en internationell marknad.

3.4.3 Urval

Urvalet av respondenterna har skett genom att kontaktpersonerna identifierat personer med kunskap eller erfarenhet av transferering, som kunde hjälpa oss i studien. Bryman (2011) beskriver målinriktat urval som, en process där personer väljs ut vilka är intressanta för studiens syfte, bekvämlighetsurval beskrivs som ett urval där forskare inte haft möjlighet att påverka urvalet. Vi har använt både målinriktat- och bekvämlighetsurval. Målinriktat urval då kontaktpersonerna, på respektive organisation, identifierat personer intressanta för studien, samtidigt som vi inte kunnat påverka urvalet vilket har gjort att vi intervjuat dem som blivit identifierade för oss. Detta har varit ett strategiskt val då vi varit i behov av relevant empiri för studien. Respondenterna som deltar i studien är helt anonyma och vi har valt att inte skriva ut vilken typ av befattning som de har då det är deras svar och vad de ser i transferering av

arbetssätt och personalpolitiska värden inom svenska internationella organisationer som varit centrala för oss i studien.

3.5 Metod för datainsamling

Under metod för datainsamling presenteras tillvägagångssättet för insamling av empirin till resultatet.

3.5.1 Primärdata

Primärdata är den information som enligt Halvorsen (1992) samlas in genom bland annat intervjuer, enkätundersökningar eller e-post. Författaren menar att det förs en dialog med källan till informationen. Grener (2008) argumenterar vidare att primärdata är den minst tillgängliga informationen, då det kan vara från opublicerad forskning, företagets litteratur samt privata dialoger. Informationen som forskaren får genom primärdata är oftast den mest värdefulla, då den kan vara direkt förknippad med forskningsproblemet (Ibid.). Vi använde primärdata för att söka bredare förståelse för ämnet transferering av arbetssätt och den problematik som organisationer har vid en transferering. Primärdata har vi samlat in genom att vi genomförde kvalitativa intervjuer med respondenter, som har kompetens inom HRM-området i svenska internationella organisationer, vi har haft email korrespondens, kvalitativa telefonintervjuer och kvalitativa intervjuer.

3.5.2 Intervjuer

Fallstudien bygger på intervjuer med respondenter inom organisation A och B. Vi har totalt genomfört åtta intervjuer, varav fem har genomförts per telefon. Alla respondenter är helt anonyma och har därför döpts om till fiktiva namn, detta för att respondenterna inte skall kunna identifieras.

På grund av geografiska omständigheter fanns det inte möjlighet att genomföra alla intervjuer ”face-to-face”. Några av intervjuerna är genomförda på engelska då alla respondenter inte har svenska som modersmål. Vi medvetna om att vårt tillvägagångssätt kan påverka vår tolkning av respondenternas svar, vilket är något som vi diskuterar vidare i avsnittet ”Metodkritik”. Alla respondenter har innan intervjuerna blivit kontaktade via mail där de fått välja om de ville medverka. Några av de respondenter som identifierats som intressanta för studien tackade nej till deltagande. Alla respondenter fick även möjlighet att ta del av intervjuguiden minst en dag innan genomförandet, detta för att de skulle kunna förbereda sig.

Grunden vi använde, var en semistrukturerad intervjuguide som gav möjlighet att kunna ställa följdfrågor inom områden som var av relevans för studien (Bryman, 2011). Intervjuguidens frågor, baserades på de utmaningar som identifierades i litteraturen under litteraturgenomgången. Semistrukturerade intervjufrågor är mer allmänt formulerade och intervjuaren har en uppsättning frågor varpå ordningsföljden kan variera mellan intervjuerna (Bryman, 2011). Likt författarens definition av semistrukturerad intervjuguide, har vi under intervjuernas gång följt detta tillvägagångssätt. Där vi kände att respondenten redan besvarat många av frågorna, eller om det kom upp intressanta ämnen som vi önskade fortsätta ställa frågor om, hade vi möjlighet att ställa följdfrågor eller hoppa över frågor som redan blivit besvarade. Baserat på hermeneutiken som utgångspunkt, blev det ett naturligt val att välja en kvalitativ studie med kvalitativa intervjuer för empirin, eftersom att det verbala blir en central del av studien.

3.6 Tematisk analys

Den tematiska analysen beskriver hur vi gick tillväga för att organisera vårt empiriska resultat och utifrån det skapat teman.

Vi har efter varje intervjutillfälle transkriberat eftersom för att inte förlora viktigt innehåll. Alla respondenter blev tillfrågade vid intervjutillfället om samtalet fick spelas in, vilket alla godkände.

Tematisk analys beskrivs av Bryman (2011) som en av de vanligaste angreppssätten inom kvalitativ forskning. Eftersom undersökningen bygger på hur respondenterna uppfattar transferering av arbetssätt och personalpolitiska värden, såg vi att tematisk analys var den bäst lämpade analysmetoden. En strategi som oftast används för tematisk analys kallas för Framework (Bryman, 2011). Författaren menar att det skapas en matris där viktiga begrepp som kommit upp under intervjuerna skrivs in, för att kunna identifiera teman och subteman som är av vikt i resultatet och vidare i analysen.

Vi började med att grundligt gå igenom alla intervjuer för att hitta centrala begrepp och reflektioner från respondenterna. Efter detta fördes alla ord, tankar och begrepp över till en matris, där dessa sorterades för att bygga upp teman utifrån respondenters svar. Detta blev det ramverk som vi arbetade vidare med för att ta fram centrala teman relaterade till studiens

syfte. De centrala teman som vi hittade, valde vi att använda som rubriker i resultatet och analysen. I det empiriska resultatet styrks varje tema med citat från respondenterna. De teman som vi har tagit fram och som presenteras i empiriskt resultat och i analys av empiriskt resultat är: strategier, personalpolitik, transferering av arbetssätt och påverkansfaktorer vid transferering. Dessa teman är nära kopplat till teorin vi presenterat samt till de frågor vi ställde under intervjuerna med respondenterna.

3.7 Metoddiskussion

I metoddiskussionen går vi igenom vårt etiska förhållningssätt samt lyfter fram metodkritik.

3.7.1 Forskningsetik

Alla respondenter som deltog i studien ställde upp frivilligt. Vi har innan varje intervju varit noga med att säga till respondenterna att det är frivilligt att delta och att de när som helst under intervjutillfället kunde avbryta intervjun. Vi frågade om godkännande om inspelning samt förklarade vad inspelningen skulle användas till. Organisationerna och respondenterna är anonyma i studien, dock har vi inte kunnat säkerställa full anonymitet då kontaktpersonerna på respektive organisation har identifierade personerna för oss. Vi har ändå gjort avvägandet att vi handlat etiskt korrekt gällande anonymitet, då det varit frivilligt deltagande. I resultatet valde vi att översätta de engelska citaten till svenska samt använda fiktiva namn för att respondenterna inte ska kunna identifieras. Det har även varit mycket viktigt för oss att belysa i studien att det inte var organisationerna eller respondenterna som var det centrala, utan deras uppfattning av fenomenet transferering av arbetssätt och personalpolitiska värden inom svenska internationella organisationer. Citaten som valts ut kan inte knytas till en specifik person eller organisation. Vi valde även att inte skriva ut länder i citaten för att minska spårbarheten. Genom ovanstående handlingar anser vi ha handlat forskningsetiskt, enligt vad Vetenskapsrådet (2011) kallar för god forskningsetik. Vi har även täckt vad Bryman (2011) kallar för: informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet. Detta gjordes för att skydda deltagarna och undvika konsekvenser som kan vara skadliga och även negativa för oss som forskare.

3.7.2 Validitet

Begreppet innebär huruvida om undersökningen mäter det som den är till för att mäta (Bryman, 2011). Denna studies validitet berör huruvida resultaten kan generaliseras (Yin,

2003). Vi har intervjuat respondenter från två organisationer med syfte att studera problematiken transferering av arbetssätt och personalpolitiska värden inom svenska internationella organisationer. Då studien är liten kan det komma att påverka validiteten.

3.7.3 Reliabilitet

Reliabilitet innebär att datainsamlingen för om studien kan upprepas med liknande resultat (Yin, 2003). Bryman (2011) skriver att i kvalitativa studier ofta är svåra att göra om, då den sociala kontexten undersöks inte går att "frysa". Författaren menar att den externa kontexten påverkar huruvida undersökningen kan upprepas och kallar detta för extern reliabilitet. Denna undersökning är av kvalitativ karaktär så vet vi att reliabiliteten påverkas då den inte kan upprepas på exakt samma sätt. Vi har däremot genom att utförligt beskriva hur vi har gått tillväga i studien, utformat en uppsats där andra kan upprepa tillvägagångssättet. Genom att vara utförliga i metodavsnittet, har vi försökt inge ett förtroende för läsaren.

3.7.4 Metodkritik

Efter genomförd studie kan vi se att det finns viktiga aspekter att diskutera som kan ha kommit att påverka resultatet. Först och främst har vissa av intervjuerna skett på engelska, vi har då fått tolka empiri på ett språk som inte är vårt modersmål och översatt citat som riskerat få en annan innebörd vid översättning. Dock ser vi att de kunskaper vi har inom engelska språket inte bör påverkat studiens resultat eller översättningarna. Det kan även ha varit så att respondenterna som vi genomförde intervjuer med på engelska, inte har engelska som modersmål. Detta kan ha påverkat hur de uppfattat intervjufrågorna och hur de valt att besvara dem, vilket kan ha kunnat påverka vår tolkning av deras svar. Telefonintervjuerna kan ha påverkat resultat, då förbindelsen vissa gånger varit sviktande, vi kan då ha missat viktigt information eller missuppfattat tonlägen. Vid telefonintervjuerna kan även ansiktsuttryck och kroppsspråk missats, vilket kan ha varit av vikt vid vår tolkning av deras svar. När vi skrivit ut citaten valde vi att sälla bort utfyllnadsord och omvandla talspråk till skriftspråk för att underlätta för läsaren, vilket gör att tolkningen kan ha blivit mindre nyanserad. Även den anonymitet som vi lovat organisationerna och respondenterna kan komma att påverka hur läsaren tolkar resultatet eftersom att det inte finns en beskrivning av vad respondenterna arbetar med. Trots att dessa hinder tror vi att studiens validitet och reliabilitet inte har påverkats i hög utsträckning. Förförståelse för ämnet kan även ha påverkat hur vi agerat under intervjuerna, detta var vi medvetna om och försökte undvika ledande frågor.

4. Empiriskt resultat

I resultatet presenteras empirin, vidare styrks varje tema med citat.

4.1 Strategier

Det har framkommit att begreppen globalt och internationellt verkar betyda olika för respondenterna, men inom organisationerna tycks dessa begrepp fungera som synonymer. Det belyses dock att begreppen bör särskiljas då internationalisering är mer passande. Begreppet internationalisering beskrivs, som att få till en övergripande företagsstrategi som kan och ska anpassas beroende på land.

Ibland pratar vi om att vi måste bli mer globala, då menar vi att vi måste få till samarbetet med [land] bättre och det är ju inte speciellt globalt. (Weronica).

Bland respondenterna diskuteras huruvida en centraliserad eller decentraliserad HRM-strategi är bäst. Organisationer upplevs som omvärldskänsliga och tycks ha en tendens att följa nya trender som andra organisationer använder. Det framkommer att eftersom organisationerna följer olika trender, kan det finnas en tendens att inte alltid se till vad som passar verksamheten bäst.

Det här med att trenderna går ju, centralisering, decentralisering, så går det i cykler och det är ju även HR som också blir påverkade av sådana här saker. (Weronica).

Det beskrivs under intervjuerna hur organisation A och B arbetar med sina HR-avdelningar och hur deras funktioner internationellt ser ut. Några HRM-funktioner hos dotterbolagen är en exakt avspegling av den från huvudkontoret, medan andra inte är det. Det beskrivs att detta kan bero på att storleken på dotterbolagen och den verksamheten som bedrivs i utlandet skiljer sig åt beroende på vilket land eller kontinent som dotterbolagen har sitt fäste. Det nämns att storleken på dotterbolaget och vilken typ av verksamhet som bedrivs, styr valet av HRM-strategi och hur utformningen av styrningen från huvudkontoret ser ut. Det framkommer under intervjuerna att några av organisationerna har enstaka verksamheter och dotterbolag i några länder medan andra har fler. Det beskrivs vidare att de organisationer som

har flera dotterbolag i ett land är i större behov av en HR-funktion som är central för hela landet i jämförelse med de som har enstaka dotterbolag i ett land.

Men det är väldigt mycket kopierat, direkt från Sverige... därför även arbetsuppgifterna och hur arbetet ser ut det är ju lika i varje land. (Helena).

Det framkommer att ju längre ifrån huvudkontoret dotterbolaget finns, desto mer upplevd frihet verkar bolaget känna, vilket respondenterna menar kan leda till att de inte följer de riktlinjer till 100 % som huvudkontoret kommunicerar ut. Det framkommer att detta tycks vara problematiskt men att det samtidigt många gånger kanske bör finnas utrymme för dotterbolagen att göra egna tolkningar av det som kommuniceras ut.

... man gör lite som man själv vill, bara ingen upptäcker det... (Henry).

4.2 Personalpolitik

Personalpolitik var ett återkommande tema under intervjuerna, alla respondenter var överens om att personalpolitik är en viktig del av en organisations verksamhet. Personalpolitik beskrivs som *Skelettet som bär upp organisationen*. (Yasmin). Den beskrivs vidare som komplex och att organisationen kan ha en övergripande personalpolitik, men att det samtidigt är viktigt att den anpassas lokalt till varje dotterbolag och land. Det framkommer att personalpolitiken reglerar hur organisationer behandlar personalen utifrån organisationens kultur. Viktiga aspekter som respondenterna tar upp under intervjuerna inom personalpolitiken för organisationerna är personalens: hälsa, säkerhet, beteende och *work life balance*. Personalpolitiken som bedrivs inom organisationerna beskrivs som humanistisk.

... jag tror att vår personalpolitik som jag tror är ganska svensk... så folk attraheras av den just för att den har ett väldigt humanistiskt sätt att se på människan. (Weronica).

Som svensk organisation tycks det finnas återkommande värden i hur organisationerna ser på sina medarbetare utifrån det ”svenska” perspektivet. Respondenterna lyfter fram under intervjuerna vad de ser är typiska svenska värden och vad det innebär för organisationerna med dessa värden och förhållningssätt.

... svenskt sätt det är ju ett mjukt sätt att arbeta... (Helena).

Förhållningsätten och hur svenska organisationer behandlar sin personal beskrivs av en respondent att det kan vara därför individer söker sig till svenska internationella organisationer.

... de söker sig hit därför att det finns något i varumärket, produkten och kulturen som känns lockande. Man får jobba med ett svenskt/skandinaviskt förhållningsätt. (Henry).

Det beskrivs även att personalpolitik kan vara till konkurrensfördel på den internationella marknaden gällande hur organisationerna attraherar medarbetare till verksamheten. Det beskrivs även att om organisationerna satsar på sin personal och visar hur de värdesätter sina medarbetare utifrån sina personalpolitiska värden, kan detta ge mer åt organisationen eftersom att de kommer få nöjd personal som väljer att stanna kvar inom organisationen.

... helt klart att vi har en konkurrens fördel i hur vi behandlar vår personal och hur vi tänker på personalen. Vi värdesätter den... Det kanske kostar lite mer pengar på något sätt när vi satsar på personalen, men jag tror att den pengan kommer tillbaka flerfaldigt genom en nöjd personal (Helena).

Att framstå som en bra arbetsgivare internationellt nämns som en viktig del av organisationernas HR-arbete. Organisation A och B nämner att de vill framstå som en bra arbetsgivare för att locka arbetskraft till organisationerna. Det beskrivs att personalpolitik är viktig för att kunna attrahera potentiella och kompetenta medarbetare. Det framkommer även att det är viktigt för organisationerna att behålla befintliga medarbetare då konkurrensen på marknaden är stor och alla organisationer vill ju ha den bästa arbetskraften, för att kunna överleva på den internationella marknaden.

... den överlevande konkurrensförmånen... det är ingen nytta i att vara lika bra som alla andra utan det du konkurrerar med är ju den kompetensen som ingen annan har. (Yasmin).

Dagens teknik möjliggör för organisationerna att attrahera arbetskraft till sina verksamheter, jämfört med hur det var förr. Det är därför enklare för organisationerna att marknadsföra sitt varumärke och behålla konkurrenskraften på den internationella marknaden.

... vi behöver få in duktiga medarbetare inte bara från [företag] utan runt om i världen. (Weronica).

4.3 Transferering av arbetssätt

Övergripande HR-arbetssätt som organisation A och B har är rekrytering, under anställning och avveckling.

... vi brukar ju tänka lite grann i innan anställning, under anställning och sen vid avslut av anställning. (Olof).

Det finns andra processer som är betydelsefulla för organisationerna. Det framkommer att introduktion för nyanställda är en viktig process då första intrycket är allt för hur du kommer känna för den nya organisationen du arbetar för. Kompetensutvecklingsprocessen ses som viktig när medarbetaren är under anställning. Denna process avgör hur utvecklingskurvan för medarbetaren ser ut, samt hur organisationen väljer att utveckla den befintliga personalen.

Introduktionsprocessen och självklart kompetensutvecklingsprocessen... (Paul).

En respondent uttrycker att arbetssätt är nära kopplat till den personalpolitik som organisationerna har. Det uttrycks av respondenterna att när det tas fram nya arbetssätt är det viktigt att involvera alla som är berörda redan från start. Här menar respondenterna att det måste förklaras vilka bakomliggande faktorer som finns kopplat till det nya arbetssättet, detta just för att implementeringen av det skall kunna underlättas. Respondenterna uttrycker även hur viktigt det är att skapa anpassningsbara arbetssätt, just för att det skall kunna underlätta transfereringen internationellt.

Så det är hela tiden en balans mellan de övergripande globala processer men de måste anpassas lokalt. (Yasmin).

När det skall tas fram nya arbetssätt nämns det att tidsaspekten är viktig då tar lång tid att transferera och implementera dessa i en internationell organisation. Kompetensen från HR-funktionen från huvudkontoret nämns som bristfällig i dessa transfereringsförfaranden eftersom tidsaspekten inte finns med vid implementeringen.

År tre börjar den verkliga rörelsen med processen ta fart... Här orkar kanske inte det centrala HR hjälpa till med detta efter tre år då de kanske redan är inne i nya saker och kan då inte hjälpa till. (Henry).

Organisationer har många beslutsnivåer, framförallt de som är större. Det framkommer att det är tungt att driva igenom nya arbetssätt eftersom att det måste godkännas på flertal nivåer. Dotterbolagen kan då ha en tendens att inte följa huvudkontorets direktiv, istället försöker de hitta egna vägar och göra som de själva vill.

... personer försöker hitta vägar att jobba runt de officiella processerna eftersom du behöver många olika godkännanden på många olika nivåer. (Erik).

Det beskrivs att organisationerna behöver enkla och hanterbara arbetssätt för att det skall kunna fungera effektivt genom hela organisationen. Vidare beskrivs det att om arbetssätten inte är hanterbara kan risken för att dotterbolagen använder dem utebli och istället fortsätter enheterna i det gamla.

... vi försöker ha effektiva processer som är tillgängliga och lätta att hantera. (Pia).

Genom att ha en flexibilitet i arbetssättet beskrivs det att det kan anpassas bättre till organisationernas olika dotterbolag. Det beskrivs vidare att vid transferering av arbetssätt är det viktigt att gå ut med information i tid. Det nämns att några sätt att hantera dessa informationsflöden, kan vara genom videokonferenser eller telefonmöten då ägarna av processen kanske inte befinner sig i samma land. Ett annat sätt som kommer fram under intervjuerna är att utbilda HR-medarbetare i dotterbolagen som i sin tur utbildar på plats. Det beskrivs av respondenterna att det måste finnas tid att träna chefer och medarbetare i arbetssätten som skall transfereras.

Det kan vara genom att man skickar ut skriftlig information och där man också bjuder in till utbildningar eller workshops. Eller så väljer man att utbilda linjens hr som sitter mot cheferna då och så går dom ut och presenterar det här... (Yasmin).

En respondent beskriver att medarbetaren och dotterbolaget måste få en förståelse för det som huvudkontoret vill transferera, kärnan att lyckas är viljan hos dotterbolaget att förstå bakomliggande faktorer och värde. Det nämns även att huvudkontoret måste testa arbetssätten innan det kan transfereras vidare ut i verksamheten.

Det är deras egen förmåga att vilja förstå – det är startpunkten. (Henry).

Tydlighet gällande hur koncernledningen ser på arbetssätten nämns som viktig vid transferering. Respondenterna tar upp att om kommunikationen mellan huvudkontoret och dotterbolaget är bristfällig gällande sättet att tala om arbetssättet är det lätt att transfereringen misslyckas. Vidare framkommer det under intervjuerna att detta kan bero på att dotterbolagets uppfattning om det som skall implementeras kanske inte är den samma som var tänkt från huvudkontorets sida. Input från andra länder gällande olika arbetssätt som skall verka internationellt nämns som en viktig del, det handlar här om att se ut i världen och inte anta att det som produceras från huvudkontoret alltid är det enda rätta sättet.

... tittar vi på [land] så skrevs ju personalhandboken från Sverige först och främst med input från [land] för att liksom säkerställa att den hamnar rätt. (Olof).

Respondenterna tar många gånger upp att det är viktigt att involvera alla vid transferering, då risken att medarbetare och dotterbolagen känner sig tvingade att ta till sig arbetssättet minskar.

Förklara syftet med det och nyttan med det alltså vad är värdet om man nu gör detta, för dom frågorna kommer hela tiden varför gör vi detta... så man behöver hänga upp det på något sätt, någon affär kring varför vi gör detta... (Weronica).

4.4 Påverkansfaktorer vid transferering

Under intervjuerna framkommer det att bägge organisationerna står inför utmaningar när det skall transferera och implementera nya arbetssätt i verksamheterna. Motståndet från de anställda och från dotterbolagen beskrivs som en stor utmaning.

Jag möter alltid förändringsmotstånd i varje sekund eftersom jag är i situationen där det är någonting nytt som ska tas fram det är någonting nytt som ska implementeras. (Yasmin).

Det beskrivs att som svensk organisation på en internationell marknad behöver verksamheten ta till sig det som fungerar i andra länder och inte tro att de arbetssätt som kommer från huvudkontoret fungerar bäst.

... det finns alltid motstånd när någon skall ändras. (Helena).

Vidare beskrivs det att kulturskillnader mellan länderna ses som en stor utmaning för svenska internationella organisationer och det beskrivs vidare som viktigt för huvudkontoret att ha en medvetenhet kring detta.

... kulturen är jätteviktig och den frågan är större än vad vi fick skulle jag säga, introducerat för innan vi flyttade ner hit. (Pia).

En respondent menar att då Sverige har en hög facktillhörigheten och alla större förändringar måste diskuteras med facket på ett sätt som inte förekommer i andra länder, är detta en utmaning just när organisationer vill få ut nya arbetssätt internationellt.

Ja, jag tror att huvudproblematiken som jag ser det, framförallt vad gäller implementering av nya saker, i Sverige handlar allt om facket, vi måste hela tiden vara i konsultation och få igenom dessa processer. (Paul).

Den svenska lagstiftningen med medbestämmande och kollektivavtal beskrivs som att den kan medföra hinder. Samtidigt beskrivs det att medbestämmande och yttrandefrihet medför positiva aspekter, eftersom detta förhållningssätt kan påverka medarbetarna positivt.

... alla i vårt företag ska kunna påverka. (Olof).

Respondenterna lyfter att tänka självständigt, komma med förbättringsförslag och ha en vilja att kunna påverka medför fördelar, vilket beskrivs som avsaknad i andra kulturer.

... extremt hög nivå på utbildning, men lider av dilemmat att människor inte tänker självständigt. (Yasmin).

Organisationskultur är återkommande under intervjuerna, det uttrycks att det även förekommer subkulturer inom verksamheterna. Detta framkommer att det kan skapa bekymmer när nya arbetssätt skall transfereras till dotterbolagen eftersom de kan göra sina egna tolkning av arbetssättet. Samtidigt så beskrivs det återigen att det kanske inte behöver ses som negativt, eftersom att anpassningsbara arbetssätt beskrivits som lättare att transferera och implementera i de olika enheterna som organisationerna har.

Även om [företag] har en kultur, så finns det subkulturer där det finns lite skillnader mellan olika delar av företaget samt även inom en enhet... har de gjort sin tolkning, här kan man fundera över att alla kan göra sin tolkning och då kanske det kan få finnas lite avvikelser. (Henry).

Vidare visar resultatet att många dotterbolag inte tar till sig de nya arbetssätten utan gör på sitt egna vis istället. Här ligger en stor utmaning för organisationen att skapa arbetssätt som är transfereringsbara till dotterbolagen. Det beskrivs vidare att det kan vara svårt att hitta arbetssätt som passar alla, men om medarbetarna och dotterbolagen har tillit till huvudkontoret så kan transfereringen underlättas.

Tillit är ju ett begrepp som är väldigt centralt man måste bygga tillit, både uppåt och neråt och neråt och uppåt, tvärsigenom hela företaget... lita på att folk faktiskt gör det dom ska så bra dom kan. (Weronica).

Ledarskapet nämns som en faktor som påverkar. Att ta hand om medarbetaren beskrivs som en viktig del av ledarens roll, eftersom ledaren skall kunna involvera medarbetaren när nya arbetssätt eller ny information kommuniceras ut.

Ja det handlar ju mycket om att diskutera och involvera våra medarbetare i olika saker när vi tar beslut och det börjar säkert med vårt ledarskap. (Helena).

Det nämns att det finns en differentiering mellan ledarskap och chefskap. Chefskapet beskrivs som den person vilket har det yttersta ansvaret, medan ledarskapet beskrivs som en individ vilken har närvaro, lyssnar och visar intresse för medarbetaren.

... cheferna är alltid ytterst ansvariga. (Yasmin).

Ytterligare ett dilemma i internationella organisationer beskrivs vara vilket språk information kommuniceras på mellan dotterbolag och huvudkontor, samt mellan medarbetare i olika länder som har olika modersmål.

Språkförbistringar, kunskapen på engelska är inte så hög skulle jag vilja säga. Så risken för missförstånd och fel finns ju då. (Yasmin).

I resultaten framkom att respondenterna arbetar med olika verktyg för att underlätta det dagliga arbete nationellt och internationellt. Genom interna bloggar kan information och tips spridas. Intranät tycks vara genomgående för organisation A och B, vilket vidare beskrivs som ett sätt att snabbt kunna sprida information på.

... vi har bloggar som [verksamheten] sprider goda exempel på... Med bara några minuters jobb så kan man sprida... vilken effekt man får! Fantastiskt liksom! (Olof).

Det beskrivs att det finns en avsaknad av vissa verktyg, det nämns under en intervju att medarbetare inte kan hitta information om varandra på en internationell nivå. Detta beskrivs även som en faktor som påverkar en transfereringsprocess, eftersom det är viktigt att veta vilka som arbetar och behöver ta del av information som kommuniceras ut. Vidare är det heller inte möjligt att se vilka som har tagit del av specifik information vilket också nämns som en påverkansfaktor.

Vi arbetar idag på en ledarskapsportal som en samlingspunkt och värdet vi får av det är då att vi kan se vem som klickar på det och vem som inte gör det, vad de

klickar på och vad för saker de letar efter och då kan du gå tillbaka till organisationen och tillbaka till linjen och säga till [företaget], dina personer tittar på detta i dina delar av verksamheten och bara 10 % av cheferna har varit aktiva den senaste månaden, vad har gått snett, vad hände? (Erik).

5. Analys av empiriskt resultat

I detta kapitel presenterar vi den analys som vi har gjort utifrån det empiriska resultatet. Analysen är baserad på den teori vi presenterat tidigare i uppsatsen.

5.1 Strategier

Brewster et al. (2005) diskuterar att en välutvecklad HRM-strategi är till konkurrensfördel för organisationer. Utifrån resultatet kan vi se att det finns en medvetenhet om detta, dock tenderar berättelserna att gå isär och det skiljer sig inom hela organisationerna internationellt hur de arbetar med sina strategier. Det har framkommit i resultatet att organisationerna arbetar med både centraliserade och decentraliserade HRM-strategier. Detta ser vi är det som Myloni et al. (2004) benämner som en hybrid HRM-strategi, eftersom organisationerna tycks ha behovet att anpassa sina strategier lokalt beroende på vilket land som dotterbolaget verkar i. Ju längre ifrån huvudkontoret, dotterbolaget är etablerat desto större upplevd frihet tycks de känna. Truss (2008) påvisar att då många olika nivåer inom organisationerna är involverade, tenderar det att skapas motsägelser och spänningar. Detta innebär att hybrida strategier inte alltid är bäst att tillämpa, vilket organisationerna i dag tycks göra.

Det råder en divergens mellan hur en av organisationerna talar om begreppet globalt vs. internationellt. Det påvisas att det finns en skillnad mellan globala strategier och internationella strategier. Här visar resultatet att organisationerna behöver få till en övergripande internationell strategi, men med anpassningsbarhet för olika länder. Ländernas kultur tycks påverka vilken HRM-strategi som är möjlig att använda (Myloni et al. 2004). Det är viktigt att huvudkontoret utvecklar en medvetenhet kring värdlandet som dotterbolaget verkar i. Detta eftersom en institutionell dualitet kan uppstå om dotterbolaget ställs mellan krav från huvudkontoret att anpassa sig till organisationens institutionella kontext samtidigt som motstridiga krav från värdlandet kan finnas.

Några av organisationernas dotterbolag har en exakt avspeglning av huvudkontorets HR-avdelning, detta beror av hur stor organisationen är. Styrkan hos organisationer avgör i vilken grad MNCs behöver ta hänsyn till den institutionella miljön då organisationen och varumärket gör att dotterbolaget i allt mindre utsträckning blir beroende av värdlandet (Kostova & Roth, 2002). Dotterbolag har dock en tendens att följa den institutionella miljön i värdlandet, detta bekräftas inte i resultatet, men Myloni et al. (2004) menar att detta fenomen påverkar i vilken grad organisationernas dotterbolag identifierar sig med värdlandet eller organisationen.

5.2 Personalpolitik

Övergripande värden och normer utgör kärnan i organisationen och företagskulturen (Tellis et al. 2009; Schur et al. 2005) vi ser att företagskulturen i sin tur påverkar vilken personalpolitik organisationer använder sig av. Det framkommer att organisationernas personalpolitik är mycket fokuserad på medbestämmande och humanistiska värden, vilket även beskrivs som typiska svenska värden. Att medarbetarna ska få vara med och påverka beslut tycks vara viktigt för organisationerna. Detta verkar dock vara problematiskt då det är en svår balans för organisationerna att få medarbetare i andra kulturer att förstå värdet av medbestämmande och våga utnyttja det. Det är komplext för organisationerna att ha en övergripande personalpolitisk syn och det är viktigt att den anpassas till dotterbolag och land. Myloni et al. (2004) diskuterar att värdlandets kultur kan påverka arbetssätt som transfereras till andra länder, vilket rimligtvis även borde innebära svårigheter att transferera den personalpolitiska synen. Det har visats vara svårt att sprida personalpolitiken på flera nivåer inom organisationer eftersom chefer utomlands kan ha svårt att ta till sig de svenska värdena, vad gäller påverkan och medbestämmande. Myloni et al. (2004) menar att genom ett tillåtande ramverk inom organisationer kan dotterbolag vara mindre benägna att ta till sig värdlandets metoder. Att satsa på personalpolitik och personalen utgör kostnader för organisationer, men samtidigt visar resultatet att organisationer genom dessa satsningar skapar lönsamhet i slutändan, med bland annat nöjd personal.

Det framkom att potentiella medarbetare lockas av det svenska sättet med medbestämmande och påverkansmöjlighet. Detta är positivt för organisationer då organisationerna behöver attrahera arbetskraft. Personalpolitik kan fungera som en dragningskraft för potentiella medarbetare och är viktig vid employer branding. Edwards (2010) lyfter att employer branding är en viktig del av HRs arbete. Medvetenhet från HR-avdelningen gällande vilka värden som anses vara lockande för potentiell arbetskraft, tycks bli allt mer aktuellt. Det är

idag lättare för organisationer att attrahera arbetskraft från hela världen, tack vare ny teknologi i form av nätverk och bättre förbindelser (Scholte, 2005). Att arbetskraft ses som den överlevande konkurrensförmånen tycks organisationerna vara överens om, även Chabra och Scharma (2014) skriver att organisationers framgång beror av kompetensen som finns inom den.

5.3 Transferering av arbetssätt

Välutvecklade arbetssätt och processer tycks också vara en del av framgångskonceptet hos organisationerna. Om medarbetarna och berörda personer involveras tidigt, underlättas implementeringen av arbetssättet, dock menar Kostova och Roth (2002) att det går att tvinga igenom en implementering, men att integrera och internalisera är upp till medarbetarna själva och är inget som huvudkontoret kan påverka. Detta innebär att medarbetarna troligtvis inte kommer ta till sig det nya arbetssättet och anpassa detta till de befintliga som finns på dotterbolaget om de inte kan påverka utformningen eller ser värdet i det nya arbetssättet.

När nya arbetssätt skall utvecklas tycks det vara viktigt med medvetenhet kring tidsaspekten. Resultatet visar att det tar lång tid att implementera ett nytt arbetssätt. Det visar sig att huvudkontoret inte alltid har kompetens att upprätthålla och stötta arbetssätten på sikt, vilket även Björkman och Lervik (2007) menar då de argumenterar kring kompetensbrist. Detta kan vara problematiskt vid transferering eftersom dotterbolagen kommer behöva stöttning på sikt. När nya arbetssätt skall tas fram kan det vara tungrott att få igenom dem då de måste godkännas på flertalet nivåer, speciellt inom större organisationer. Både resultat och teori visar att risken finns då en process drar ut på tiden kan dotterbolag ha en tendens att inte följa direktiv från huvudkontoret, utan istället hitta egna vägar för att kringgå beslutsnivåerna. Björkman och Lervik (2007) argumenterar att med lägre integrering med huvudkontoret kan effektiviteten i uppfyllande av mål och kriterier bli lidande. Resultaten visar tydligt att det behövs enkla och hanterbara arbetssätt då arbetssätten kommer fungera mer effektivt genom hela organisationen.

5.4 Påverkansfaktorer vid transferering

Transferering är svårt vilket även visas i resultatet eftersom det finns många faktorer att ta hänsyn till. Detta går i linje med vad Björkman och Lervik (2007) skriver gällande transferering av arbetssätt. Det framkommer att organisationer möter mycket motstånd när de

ska implementera nya arbetssätt och blir ständigt ifrågasatta vid förändringar. Björkman och Lervik (2007) argumenterar för att om de anställda är nöjda med befintliga rutiner och metoder är risken för motstånd högre vid implementering av nya arbetssätt. Det är viktigt att organisationerna förankrar arbetssättet i flera led och skapar en förståelse för att bygga legitimitet. Newburry (2001), argumenterar för att på detta tillvägagångssätt skapar verksamheten ett band mellan dotterbolag och huvudkontor.

Det är svårt att hitta ett arbetssätt som passar alla inom de olika verksamheterna, men om dotterbolaget har förtroende till huvudkontoret underlättas transfereringen vilket även Kostova och Roth (2002) argumenterar för. Om dotterbolaget inte ser värdet i de nya arbetssätten kommer internaliseringen troligtvis att misslyckas (Björkman et al. 2004). Med hjälp av verktyg kan det skapas mervärde i olika arbetssätt. Det framkom att det användes bloggar för att sprida information och goda exempel, detta är möjligt tack vare tekniska nätverk (Castell, 2000). Det finns en avsaknad av verktyg, vilket organisationerna är medvetna om och behöver jobba vidare på.

Hur nya arbetssätt implementeras kan påverkas av dotterbolagens chefer och ledning, vilket stärks av Björkman och Lervik (2007). Om inte alla chefer har en förståelse för vad som skall kommuniceras ut finns det risk för feltolkningar. Det är svårt för organisationer att hantera de kulturskillnader som tycks finnas internationellt. Myloni et al. (2004) menar att detta är en av de största utmaningarna vid transferering av arbetssätt. Kulturskillnader som framkommer i resultatet är bland annat att Sverige har en hög facktillhörighet, vilket gör att organisationer måste förhandla eller informera med facket vid större förändringar. Det framkommer även att detta påverkar när förändringar skall implementeras genom hela organisationen internationellt. Även lagstiftning ses som en extern faktor som påverkar och skiftar mellan länder, vilket både kan underlätta och utgöra hinder för transfereringen (Kostova & Roth, 2002). Dickson (2012) beskriver att kulturer skiljer länder åt vilket i resultatet påvisas genom att värdlandets kulturer påverkar transfereringen.

6. Diskussion och slutsats

I detta kapitel diskuterar vi analysen av det empiriska resultatet och kommer sedan besvara våra forskningsfrågor under slutsatser.

6.1 Diskussion

En välutvecklad HRM-strategi kan vara till konkurrensfördel och kan även komma att underlätta relationer och arbetssätt mellan huvudkontor och dess dotterbolag. Vi tror att en välutvecklad strategi innebär att den är anpassningsbar utifrån dotterbolagens organisationsuppbyggnad och värdlandets institutionella miljö. Allt beror självklart på hur organisationen vill styra dotterbolagen. Men med en anpassningsbar strategi kan dotterbolagen möta värdlandets kulturella kontext och anpassa sig till värdlandets marknad. Detta påverkar i sin tur huruvida strategin som organisationerna kan använda sig av bör vara centraliserad, decentraliserad eller hybrid. Med en välutvecklad strategi tror vi att kommunikationen och samarbeten kan underlättas mellan dotterbolag och huvudkontor. Genom detta kan transferering och framtagning av nya arbetssätt underlättas eftersom kommunikationen genom bra relationer upprätthålls och det kan då bli lättare att involvera medarbetare och dotterbolag i processen.

Vi tror att det kan ligga ett värde i att definiera centrala organisatoriska begrepp inom organisationen internationellt, detta då det kan minska risken för onödiga missförstånd och fraktioner. Genom att veta vad man talar om på en internationell nivå mellan dotterbolag och huvudkontor kan arbetssätt bli mer effektiva och enklare att transferera. Vi tror även att huvudkontoret måste vara medvetna om kulturskillnader och vara beredda på att tillämpa anpassningsbara arbetssätt för en mer effektiv transferering och implementering, eftersom att med en anpassningsbarhet kan dotterbolaget styra implementeringen utifrån dotterbolagets behov och värdlandets externa påverkansfaktorer. Både interna och externa faktorer kan påverka utfallet av transfereringar. Det innebär att utfallet inte alltid blir som det var tänkt från början, vilket inte behöver vara negativt eftersom arbetssättet då kan anpassas bättre efter dotterbolagens institutionella miljö och arbetsrutiner.

Om organisationer har en centraliserad HR-funktion tror vi det är viktigt med en medvetenhet om att implementering tar tid, organisationen måste upprätthålla kompetensen på sikt för att kunna stötta dotterbolaget i det löpande arbetet av det nya arbetssättet. Om dotterbolaget saknar stöttning, tror vi att risken finns att de frångår det nya arbetssättet och fortsätter i gamla banor eller utvecklar egna arbetssätt som inte går i linje med organisationen mål och riktlinjer.

Kärnan i de svenska värdena inom svensk personalpolitik som framkom i resultatet, tror vi är medbestämmande och påverkansmöjlighet som även beskrivs som humanistiska värden. Att personalpolitiska värden inom svenska internationella organisationer lyfts som humanistiska ser vi som lite problematiskt. Organisationerna måste här vara försiktiga i hur de uttrycker sig, då det genom detta påstående kan tyda till att andra länder inte har en humanistisk personalpolitisk syn. Det kan däremot vara så att organisationer som arbetar internationellt, inte har samma personalpolitiska syn som i Sverige. Men utifrån studien och det resultat som framkommit, kan vi inte diskutera sådana aspekter eftersom vi inte har den kunskapen om hur alla internationella organisationer arbetar i världen. Vi tror dock att det kan vara svårt för svenska internationella organisationer att få medarbetare att förstå medbestämmande och påverkansmöjlighet om detta inte är en del av landets kultur. Det finns olikheter i kulturer där medbestämmande och möjligheten att kunna påverka arbetssituationen inte alltid ses som självklar eller ens möjlig. Dock tycks de svenska värdena uppskattas på en internationell nivå och lockar ny arbetskraft till organisationer. Att hålla fast vid dessa värden trots att det vissa gånger kan ta längre tid att fatta beslut eller skapa nya arbetssätt kan vara lönsamt. Detta då organisationen aldrig kan veta hos vilken medarbetare ny innovation finns, men alltid se till det uppmuntras. Genom att involvera medarbetaren kan organisationen enklare identifiera de verktyg och arbetssätt som saknas eller behöver utvecklas. Medarbetarna känner sig mer sedda om de kan vara med att påverka det nya arbetssättet, vi tror då att deras benägenhet att internalisera och integrera det nya arbetssättet ökar.

Genom välutvecklad kommunikation och verktyg som fungerar internationellt, kan spridningen av information och nya arbetssätt underlättas. Det är viktigt att arbeta på alla nivåer inom organisationen för att skapa förståelse för det nya arbetssättets värde. Där är det viktigt att organisationen börjar med ledningen och chefernas förståelse för att de senare skall kunna sprida detta nedåt i organisationen. Vi tror att risken finns om cheferna inte har förståelse för värdet av det nya arbetssättet, kommer det heller inte få önskad effekt hos medarbetarna. Vi tror vidare att det är viktigt att organisationens ledning identifierar de interna påverkansfaktorerna inom organisationen och arbetar med dem, samtidigt som de bör utveckla en medvetenhet kring att den externa kontexten påverkar och att de kanske inte alltid kan åtgärda den.

Förvånande är att ingen under intervjuerna pratade i termer om att integrera och internalisera arbetssätt. I stället användes termer som "*att kunna ta till sig*", vilket påvisar att det finns en

viss medvetenhet kring transferering och dess svårigheter, men samtidigt tyder det på att konceptet ”att transferera arbetssätt” är komplext för organisationer. Att integrera och internalisera arbetssätt är av stor vikt för att en transferering skall bli bra (Björkman & Lervik, 2007). Vi tror här att organisationerna är medvetna om att det är komplext och vet kanske inte heller hur de skall hantera transfereringen i organisationen på en internationell basis, därför kanske de undviker att prata i dessa termer eftersom att kunskapen kring hur organisationer bör gå till väga inte är tillräcklig.

6.2 Slutsatser

Studien som vi genomfört har bidragit till medvetenhet om vilka värden som kan anses centrala inom svenska internationella organisationers personalpolitik och arbetssätt. Studien bidrar även till kännedom kring vilka fördelar organisationer kan få genom att transferera dessa värden till en internationell marknad, samt en identifiering av vilka utmaningar de kan möta under transfereringar. I studien sökte vi svar på frågorna:

- Vilka arbetssätt och personalpolitiska värden kan svenska organisationer transferera till en internationell marknad?
- Vad i de personalpolitiska värdena och arbetssätten gör dem värda att transferera?

Vi kom fram till att de centrala personalpolitiska värden som de svenska organisationerna ser som värdefulla att transferera är medbestämmande och påverkansmöjlighet. Vi har inte kunna urskilja några specifika arbetssätt som organisationerna väljer att transferera. Detta kan dels bero på att studien i sig varit liten, samt att organisationerna kanske inte kan urskilja typiska arbetssätt för svenska organisationer. Det kan vara så att beroende på organisationens utformning och storlek, tenderar de att arbeta olika eller mer lika över gränserna och att det är organisationens utformning i sig som påverkar vilka arbetssätt som är mer fungerande än andra. Organisationer väljer att transferera sin personalpolitik som finns i Sverige, för att det finns en dragningskraft i påverkansmöjlighet och medbestämmande. Detta kan ses som en konkurrensfördel och det som får organisationer att leva vidare på en omvärldskänslig marknad.

Denna studie har bidragit med relevant information kring vilka centrala värden som svenska internationella organisationer har i sin personalpolitik. Vidare har det framkommit att det är komplext att transferera värden och arbetssätt inom organisationer internationellt, där framförallt värdlandets kultur och strategin från huvudkontoret påverkar hur väl transfereringen blir. Vad som inte framkommit i teorin, men som framkommit i resultatet är den dragningskraft de svenska personalpolitiska värdena har på marknaden och hur svenska organisationer kan arbeta mer med detta för att attrahera potentiell arbetskraft till organisationen. Detta ger HRM-området en inblick i vad som kan ses som attraktivt hos nya potentiella medarbetare. Vidare ger det en kunskap om hur de kan arbeta ännu mer med dessa frågor inom sina organisationer för att just kunna få den arbetskraft de behöver, för att vara konkurrenskraftiga på den internationella arenan.

Vi ser att det är av vikt att forska vidare inom transferering av arbetssätt för internationella organisationer, därför att organisationerna skall kunna bli ännu mer konkurrenskraftiga på den internationella marknaden. Idag finns det forskning som skapar mervärde på hur transferering av arbetssätt fungerar och vilka svårigheter som finns med transferering. Vi finner dock att det saknas forskning kring hur dessa svårigheter kan överbryggas och motverkas. Ytterligare ett intressant område att forska vidare kring och skapa större förståelse för är vilka arbetssätt som organisationer kan transferera och värdet av att transferera dessa. Detta eftersom att vår studie inte kunde hitta specifika arbetssätt som fungerade internationellt.

7. Referenser

Alvesson, M & Sköldberg, K. (2008) *Tolkning och reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur

Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2008). *Förändringsarbete i organisationer*. Malmö: Liber

Björkman, I., & Lervik, J.E. (2007). Transferring HR practices within multinational corporations. *Human Resource Management Journal*, Vol. 17, No. 4, pages 320-335

Björkman, I., Barner-Rasmussen, W., & Li, L. (2004). Managing Knowledge Transfer in MNCs: The Impact of Headquarters Control Mechanisms. *Journal of International Business Studies*, Vol. 35, No 5, pages 443-455

Brewster, C., Sparrow, P., & Harris, H. (2005). Towards a new model of globalizing HRM. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 16, No. 6, pages 949-970

Briscoe D., Schuler R., & Tarique I. (2012). *International Human Resource Management - Policies and Practices for Multinational Enterprises*, (4th edition). Oxon: Routledge

Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*, (uppl 2:3). Malmö: Liber

Castell, M. (2000). Materials for an exploratory theory of the network society. *British Journal of Sociology*, Vol. 51, pages 5-24

Chabra, N.L., & Sharma, S. (2014). Employer branding: strategy for improving employer attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 22, No. 1, pages 48-60

Davies, G. (2008). Employer branding and its influence on managers. *European Journal of Marketing*, Vol. 42, No. 5/6, pages 667-681

Dickson, M.W., Castaño, N., Magomaeva, A., & Den Hartog, D.N. (2012). Conceptualizing leadership across cultures. *Journal of World Business*, Vol. 47, pages 483-492

Edwards, M.R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, Vol. 39, No. 1, pages 5-23

Gates, S.R., & Egelhoff, W.G. (1986). Centralization in headquarters-subsidary relationships. *Journal of International Business Studies*, Vol. 17, No. 2, pages 71-92

Glavå, M. (2011). *Arbetsrätt*. Lund: Studentlitteratur

Gooderham, P.N., Nordhaug, O., & Ringdal, K. (1999). Institutional and Rational Determinants of Organizational Practices: Human Resource Management in European Firms. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44, No. 3, pages 507-531

Granberg, O. (2011). *PAOU – Personaladministration, HRM och Organisationsutveckling*. Stockholm: Natur & Kultur

Greener, S. (2008), *Business Research Methods. [Electronic]*. 1st Ed. BookBoon. Accessed from: <http://bookboon.com/en/textbooks/marketing-media/introduction-to-research-methods> [2014-05-03]

Hedlund, G. (1984). Organization In-Between: The Evolution of the Mother-Daughter Structure of Managing Foreign Subsidiaries in Swedish MNCS. *Journal of International Business Studies*, Vol. 15, No. 2, pages 109-123

Kostova, T. (1999). Transnational Transfer of Strategic Organizational Practices: A Contextual Perspective. *The Academy of Management Review*, Vol. 24, No. 2, pages 308-324

Kostova, T., & Roth, K. (2002). Adoption of an Organizational Practice by Subsidiaries of Multinational Corporations: Institutional and Relational Effects. *The Academy of Management Journal*, Vol. 45, No. 1, pages 215-233

Halvorsen, K (1992). *Samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur

- Myloni, B., Harzing, A-W.K., & Mirza, H. (2004). Host country specific factors and the transfer of human resource management practices in multinational companies. *International Journal of Manpower*, Vol. 25, No. 6, pages 518-534
- Newbury, W. (2001). MNC Interdependence and Local Embeddedness Influences on Perceptions of Career Benefits from Global Integration. *Journal of International Business Studies*, Vol. 32, No. 3, pages 497-507
- Nilsson, P., Wallo, A., Rönqvist, D., & Davidsson, Bo. (2011). *Human Resource Development – att utveckla medarbetare och organisationer*. Studentlitteratur: Lund
- Patel, R. & Davidsson, B. (2003). *Forskningsmetodikens grunder*. Lund: Studentlitteratur
- Picard, J. (1977). How European companies control marketing decisions abroad. *Columbia Journal of World Business*, Vol. 12, pages 113-121
- Roth, K., & O'Donnell, S. (1996). Foreign Subsidiary compensation strategy: an agency theory perspective. *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 3, pages 678-703
- Scholte, J.A., (2005) *Globalization: A Critical Introduction*. London: Macmillan
- Schur, L., Kruse, D., & Blanck, P. (2005). Corporate Culture and the Employment of Persons with Disabilities. *Behavioral Sciences and the Law*, Vol. 23, pages 3-20
- Schuler, R.S., & Rogovsky, N. (1998). Understanding Compensation Practice Variations across Firms: The Impact of National Culture. *Journal of International Business Studies*, Vol. 29, No. 1, pages 159-177
- Szulanski, G. (2000). The Process of Knowledge Transfer: A Diachronic Analysis of Stickiness. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 82, No. 1, pages 9-27
- Tellis, G.J., Prabhu, J.C., & Chandy, R.K. (2009). Radical Innovation Across Nations: The Preeminence of Corporate Culture. *Journal of Marketing*, Vol. 73, pages 3-23

Truss, C. (2008). Continuity and change: The role of the HR function in the modern public sector. *Public Administration*, Vol. 86, No. 4, pages 1071-1088

Tsai, W., & Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: the role of intrafirm networks. *Academy of Management Journal*, Vol. 41, No. 4, pages 464-476

Vetenskapsrådet. (2011). *God forskningssed*. Stockholm: Vetenskapsrådet

Yin, R.K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks: Sage

Zander, U., & Kogut, B. (1995). Knowledge and the Speed of the Transfer and Imitation of Organizational Capabilities: An Empirical Test. *Organizational Science*, Vol. 6, No. 1, pages 76-92

8. Bilaga 1

Intervjuguide

- Berätta vad du gör i din arbetsroll?
- Beskriv vilka HR processer du ser finns inom er organisation?
(T.ex. kompetensutveckling, rekrytering, avveckling, introduktion av nyanställda m.m. HR:s ansvarsområde)
- Berätta hur ser du på HR processerna här i Sverige jämfört med de HR processer som finns inom organisationen globalt eller i olika länder?
- Är det skillnader i er personalpolitik i Sverige jämfört med er verksamhet globalt?
- Beskriv hur er personalpolitik/personalidé ser ut för er verksamhet?
- Vad ser ni är utmaningen i att implementera organisationens svenska HR processer i utlandet?
- Hur implementerar ni nya processer i er verksamhet globalt?
- Har ni märkt att landets specifika kultur påverkar implementeringen? (Här menar vi landets kultur och inte organisationens företagskultur.)
- Vad för typ av motstånd kan man tänkas möta vid implementeringen?
- Vilka verktyg använder ni idag gällande era HR-processer?
- Hur ser du att personalpolitiken i Sverige genomsyrar de HR-processer som ni idag arbetar med inom hela verksamheten?
- Vilka fördelar/vinster ser du finns genom att tillämpa dessa svenska HR processer?
- Tror du att det går att standardisera svenska HR-processer och transferera dessa till en internationell marknad?